



Grafik 10. Hasil Evaluasi Kognitif

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa secara kognitif, pengetahuan terkait *supervisory skill* yang dimiliki kapten meningkat setelah mendapatkan pelatihan. Peningkatan pengetahuan ini salah satunya dipengaruhi oleh trainer yang berpengalaman dan mampu mentransfer ilmu dengan baik (Mitchel, 1987). Faktor lain yang mempengaruhi adalah faktor kesiapan dari peserta pelatihan sendiri. Kesiapan menerima materi memiliki pengaruh besar dalam penyerapan materi itu sendiri (Goldstein, 1986). Kesiapan peserta ini dibentuk dengan penyusunan acara yang mendukung seperti *ice breaking* dan *self awarness* yang membuat peserta bersedia dan meningkatkan rasa butuh akan belajar dan berubah.

Diskusi

Intervensi pelatihan *supervisory skill* terbukti signifikan dalam meningkatkan kepuasan bawahan pada kapten restoran perusahaan X di Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, terlihat pada nilai $t = -11,671$ dengan $p = 0,000$. Kepuasan bawahan lebih tinggi setelah diberikan pelatihan pada kapten dibanding sebelum diberikan pelatihan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Repi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan bawahan lebih tinggi setelah para supervisor diberikan pelatihan *supervisory skill* dibanding sebelum diberikan pelatihan.

Setiap aspek dalam kepuasan bawahan yaitu *affective attachment*, *personal life inclusion*, dan *deference to supervisor*, membentuk kualitas hubungan kepada atasan. Bawahan yang merasa dekat secara personal kepada kapten merasa puas. Bawahan dapat berkomunikasi dengan lebih nyaman dan terbuka, merasa bahwa bawahan memiliki tempat untuk berbagi dan memiliki

panutan untuk dipatuhi. Menurut penuturan beberapa bawahan yang peneliti wawancara, bawahan merasa sekarang kapten jadi lebih terbuka dan itu membuat bawahan merasa nyaman. Rasa nyaman dan terbuka terbangun karena kehidupan pribadi dan kerja yang terbangun seimbang, dimana komunikasi yang terjalin tidak hanya terkait masalah pekerjaan saja namun juga kehidupan pribadi. Bawahan pun merasa lebih harus patuh karena kapten menunjukkan kemampuan memimpin yang meningkat, seperti kapten lebih paham permasalahan administrasi, dan kemampuan kapten mengatasi permasalahan yang ada di lapangan.

Penelitian kepuasan bawahan ini berfokus pada kapten sebagai supervisor restoran, namun menurut Noe (2005) untuk mengetahui supervisor mengalami perubahan perilaku diperlukan umpan balik dari para bawahan. Ting (2009) juga menyatakan bahwa kepuasan kepada supervisor mengarah pada reaksi bawahan terhadap kualitas personal dan kinerja supervisornya, penilaian berasal dari perilaku supervisor dan tingkat kenyamanan saat mengungkapkan pendapat selama dalam supervisi. Begitu pun, Sutanto dan Anggreani (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja bawahannya. Selaras dengan itu, Kopp (2013) menyatakan bahwa dukungan supervisor dapat menentukan kepuasan dan hasil kerja karyawan. Pernyataan-pernyataan di atas didukung pula oleh Sturman dan Park (2016) yang menyatakan bahwa kinerja bawahan dipengaruhi oleh bagaimana perasaan bawahan pada supervisornya.

Peran supervisor yang cukup besar ini, membuat kapten sebagai supervisor restoran harus memiliki kemampuan dan dianggap sebagai pemimpin yang ideal. Kapten merupakan jabatan kunci yang ada di lapangan operasional sebuah restoran. Kapten yang menjalankan tugas supervisi operasional restoran menjadi penentu lancar tidaknya operasional sebuah restoran. Guna mengoptimalkan perannya, kapten membutuhkan dukungan dari semua pihak termasuk bawahan. Bawahan akan mendukung atasannya jika bawahan merasa puas dengan atasannya atau supervisor (Chen, 2009).

Peningkatan kemampuan kapten dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan *Supervisory Skill*. Despain (2008) menyatakan bahwa pelatihan *supervisory skills* mampu meningkatkan keterampilan para pimpinan dan selaras dengan peningkatan kinerja serta kepuasan kerja dari para karyawan terhadap

atasannya. Noe (2005) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan dapat dilihat dari keuntungan yang diperoleh perusahaan dan peserta pelatihan. Keuntungan bagi perusahaan dapat dilihat dari kepuasan karyawan, sedangkan keuntungan untuk peserta pelatihan adalah bertambahnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setelah mengikuti pelatihan.

Perubahan perilaku kapten ditunjukkan dalam hasil analisa keterampilan yang dimiliki kapten. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan terlihat bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam peningkatan keterampilan kapten sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Analisa lebih lanjut dilakukan untuk mengungkap masing-masing aspek yang digunakan dalam pelatihan. Terdapat empat keterampilan yang ada dalam *supervisory skill* yaitu, keterampilan teknis, hubungan antar manusia, konseptual, dan pengambilan keputusan.

Hasil analisa menunjukkan keterampilan hubungan antar manusia dan pengambilan keputusan memiliki beda yang signifikan, sedangkan keterampilan teknis dan konseptual tidak memiliki beda antara sebelum dan sesudah para kapten mengikuti pelatihan. Peningkatan keterampilan hubungan antar manusia ditunjukkan dengan terjalannya komunikasi dua arah yang semakin baik antara kapten dan bawahan. Selain itu, kapten sudah mampu memberi apresiasi kepada bawahannya saat bawahan melakukan tugasnya dengan baik. Selama masa *follow up* kapten pun memberi bimbingan kepada para bawahan yang kinerjanya masih kurang dengan cara terus mengingatkan dan memberi apresiasi langsung saat bawahan memiliki peningkatan kinerja. Kapten pun sudah mampu mengambil tindakan terhadap beberapa masalah yang muncul di tempat kerja. Kapten yang dulu hanya bisa menegur kini berani membuat peraturan kecil untuk pelanggaran-pelanggaran SOP dan membimbing anak buahnya agar lebih baik kinerjanya.

Keterampilan teknis dan konseptual yang tidak memiliki beda diantaranya karena dalam hal teknis sedang diterapkan program resto, dan kapten masih kurang mampu menjalankan sepenuhnya. Kapten pun belum diberi kesempatan untuk membuat suatu program kerja, sehingga semua permasalahan selain permasalahan SDM cenderung diambil langsung oleh pihak manajemen. Selain itu, kapten masih merasa kesulitan dalam menganalisa penyebab dan kekurangan data pendukung konsep analisa permasalahan yang dibutuhkan. Kapten masih menjalankan program yang sudah ada dari manajemen. Materi

pelatihan yang banyak dengan waktu terbatas dapat juga menjadi kelemahan, karena menyebabkan *transfer of knowledge* kurang maksimal.

Peningkatan kemampuan kapten ini tidak lepas dari antusias dan pengetahuan kapten yang bertambah. Kapten menunjukkan reaksi yang positif dan antusias selama pelaksanaan pelatihan. *Trainer* yang berpengalaman menyampaikan materi secara sistematis dan menarik, sehingga membuat materi lebih mudah diterima dan diserap. Didukung desain pelatihan dimana kapten mengalami langsung pembelajaran sebagai supervisor yang akan diterapkan dalam dunia kerjanya, seperti bagaimana berkomunikasi, memberikan umpan balik, menyelesaikan permasalahan administrasi, membuat konsep dan mencari penyelesaian masalah, membuat kapten lebih mudah menerima dan menerapkan keterampilan tersebut secara langsung dalam menjalankan tugasnya. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan pengetahuan kapten terkait kemampuan yang harus dimiliki seorang supervisor sebelum dan sesudah pelatihan.

Afeksi positif dan peningkatan pengetahuan kapten mampu memberi pengalaman baru dan menstimulus perubahan perilakunya. Selama pelatihan kapten melakukan dan menginternalisasi pengetahuan serta keterampilan baru sesuai tugasnya. Kapten melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan keterampilan baru di situasi kerja yang sesungguhnya, menjadikannya pemimpin yang memiliki kompetensi, sehingga perubahan perilaku ini mampu direspon positif oleh bawahan. Respon positif ini ditandai dengan peningkatan rasa puas bawahan kepada kapten. Demikian dapat disimpulkan pelatihan *supervisory skill* efektif meningkatkan kepuasan bawahan kepada kapten reatoran X di Semarang.

Penelitian ini tidak lepas dari berbagai kelemahan. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki penelitian ini antara lain:

1. *Quasi experiment* dengan *one group pretest – posttest design*, tidak dapat mengontrol faktor lain di luar proses eksperimen, dan juga ketiadaan kelompok kontrol. Contoh, tingkat intelegensi peserta, kepribadian peserta, dan kondisi fisik peserta yang kemungkinan dapat mempengaruhi hasil penelitian.
2. Nilai reliabilitas skala kepuasan bawahan pada kapten kurang baik sehingga alat ukur tidak dapat digeneralisasikan dan diterapkan dalam penelitian lain.

3. Waktu yang terbatas dan lokasi subjek yang berbeda membuat *follow up* dan sistem monitoring pasca pelatihan masih belum efektif.
4. Tidak melakukan kontrol pada lama kerja peserta pelatihan, sehingga kemampuan dari masing-masing peserta disetiap aspek berbeda peningkatannya.
5. Waktu pelatihan terbatas dengan materi empat keterampilan dasar supervisor diberikan semua.

Kesimpulan

Berdasarkan analisa data dan diskusi yang ada, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan *supervisory skill* efektif meningkatkan kepuasan bawahan pada kapten. Kepuasan bawahan lebih tinggi setelah diberikan pelatihan pada kapten dibanding sebelum diberikan pelatihan.

Saran

1. Bagi subjek penelitian
Subjek penelitian dapat terus melatih diri dalam membuat konsep dan data pendukung, dan lebih teliti dalam membuat laporan-laporan administrasi.
2. Bagi perusahaan
 - a. Bagi pihak manajemen agar memberi kesempatan pelatihan lanjutan dan dibimbing untuk para kapten mengaplikasikan konsep kerja yang mereka telah buat sesuai dengan kebutuhan restoran dan data yang mendukung.
 - b. Dimonitoring dalam melaksanakan tugas administrasi restoran.
 - c. Diharapkan melakukan *maintenance* pada aspek hubungan antar manusia dan pengambilan keputusan agar kemampuan yang dimiliki tetap terjaga.
3. Bagi Peneliti selanjutnya
 - a. Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan beberapa kali uji reliabilitas alat ukur kepuasan bawahan agar hasilnya lebih baik dan dapat digeneralisasikan pada penelitian lain.
 - b. Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan kelompok kontrol agar hasil penelitian lebih akurat, karena faktor di luar proses eksperimen lebih dapat dikendalikan.